

# ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ (НА ДОСВІДІ УКРАЇНСЬКОГО БАНКУ З ІНОЗЕМНИМ КАПІТАЛОМ)

*Владислав Володимирович Бережний*

*Національна академія статистики,  
обліку та аудиту,  
Київ, Україна  
Студент магістерської програми  
Фінансово-економічного факультету*

Одним із найважливіших інститутів, який забезпечує функціонування економіки України у надскладних умовах війни, є банківська система. Вона є основною і найефективнішою складовою частиною фінансової системи країни.

Той факт, що банківська система продовжила майже без зупинок працювати в період повномасштабного вторгнення після 24.02.2024 року, є достатньо серйозною підставою говорити про певні уроки антикризового управління на макроекономічному рівні для застосування в інших сферах економіки та управління державою. Однак зазначимо складність аналізу факторів стабілізації банківського сектору: більше 50% активів знаходиться на балансі державних банків, чия звітність та роль держави в управлінні має багато чутливої інформації, а також об'єм цієї статті навряд чи дозволить змістовно розкрити поставлену задачу.

Отже ми хотіли би запропонувати дослідити інший приклад для розмови про антикризове управління. Найстабільнішим сегментом банківської системи України протягом усіх років незалежності були і залишаються банки з іноземним капіталом, створені міжнародними банківськими групами з країн Західної Європи та США (OECD).

Іноземні банки привнесли іншу банківську культуру, додатковий капітал, методи роботи та сучасні банківські продукти на український ринок, і це було додатковим фактором стабільності і розвитку банківського ринку протягом усіх років незалежності України.

Важливе зауваження: у банківській системі України значне місце займали також банки з російським капіталом (до 25% активів в період до 2014-го року). Як з'ясується, багато в чому роль цих банків, особливо з тих, що створювалися фінансовими структурами з державним капіталом, полягала

у гальмуванні та агресивному руйнуванні економіки України – і ця тема має бути досліджена окремо практиками, науковцями і державними органами.

Банківська культура не випадково першою зазначена у переліку позитивних чинників, за допомогою яких іноземні банки впливали на розвиток бізнесу. За відомою формулою Пітера Друкера, «культура — незалежно від того, як вона визначена — є надзвичайно стійкою.»

Популярним і помилковим є упередження, яке досить часто можна почути від клієнтів та українських банків-конкурентів, що головною перевагою міжнародних банків є доступ до необмежених та дешевих ресурсів своїх материнських банків. Насправді така позиція є результатом низького рівня фінансової грамотності та нерозвиненості фінансового ринку [2].

Якими же насправді є інструменти, які забезпечують виживання та стабільне зростання бізнесу банків з іноземним капіталом в умовах перманентної економічної нестабільності та справжніх політичних і навіть воєнних кризових періодів? Виділимо найважливіші з них.

1. Бізнес-модель. Це може виглядати очевидним, але при створенні банків в Україні іноземні акціонери чітко визначають так званий «мандат» дочірнього банку, як структури, яка створюється для надання саме банківських послуг – залучення коротко- та середньо-строкових коштів бізнесу і приватних осіб і надання кредитів на поточну діяльність, а за певних ринкових умов – середньострокового фінансування. Інвестиційні кредити, іпотека, лізинг, операції з цінними паперами, новітні fintech і blockchain послуги – усі ці операції, хоч як би вони не виглядали логічно пов'язаними з банківським бізнесом, є специфічними секторами ринку, де мають застосовуватися різні підходи до фінансування, управління ризиком, взаємодії з партнерами і створення експертизи. Наприклад, іпотечні кредити фізичним особам у всьому світі базуються на довгострокових фінансових ресурсах, чия стабільність в об'ємах і ціні пов'язана із стабільністю ресурсів пенсійних фондів та страхових компаній. Усі спроби перехитрити ринок закінчувалися невдало – згадаємо спроби створювати іпотечні продукти в Україні напередодні фінансової кризи 2008-го року.

2. Стратегія прийняття ризику («Ризик-апетит»). У контексті бізнес-моделі, в межах припустимих строків і категорій кредитів, банк створює для себе матрицю ризиків, яка має виконувати роль «правил гри», за якими усі підрозділи банку будуть працювати у визначеному періоді часу (зазвичай це стратегія на 3-5 років і «ризик-стратегія» на кожний наступний рік). Кожній індустрії, сегменту, регіону, типу клієнтів (наприклад, за розміром)

визначається певна доля в кредитному портфелі. При досягненні максимального значення нові проекти кредитування або не розглядаються, або проходять процедуру арбітражу – можливі відхилення від матриці також зазначаються правилами, якщо банк бачить у цьому сенс. Наприклад, збільшення об'ємів фінансування певної індустрії компенсується чинниками, що зменшують ризики – експортна орієнтація продукції, державна програма підтримки, тощо.

3. Глибоке знання своїх клієнтів. Прозорість у відносинах між банком і клієнтом – імператив банківської справи, і має три важливих складових, закріплених у внутрішніх правилах банківських груп, розроблених на основі відповідних нормативних документів [3]. З початку свого існування в Україні іноземні банки вимагали від своїх клієнтів розкриття кінцевих бенефіціарних власників («КБВ»). Симптоматично, що українське законодавство в цій сфері все ще доопрацьовувалося в момент повномасштабного вторгнення, щоб остаточно заблокувати можливість контролю над бізнесом з боку країни-агресора. Політика «Знай Свого Клієнта» («Know Your Customer») – дуже детальна інформація про компанію, її активи, адміністративний персонал, зв'язки, фактори ризику, вразливості бізнесу, доповнюється іншою анкетною – «Знай свій бізнес» («Know Your Business»), де розкриваються ланцюги поставок і рівень залежності компанії від партнерів, технологій, країн походження компонентів і відповідно можливих санкцій, ембарго, логістичних проблем і т.і. Фінансовий аналіз міжнародних банків у більшості аспектів є стандартним, але більше уваги приділяється даним про еволюцію і зв'язки бізнесу клієнта (на основі фінансової звітності за щонайменше три роки), аніж наявності застави або інших способів забезпечити повернення кредиту.

4. Відповідність стандартам якості. Усі банківські продукти мають бути затверджені крім функціонально задіяних підрозділів також Комплаєнс-менеджером банку («Compliance») – ця функція зазвичай асоціюється з контролем відповідності процесів зовнішнім правилам і переважно у сфері боротьби з відмиванням доходів та фінансування тероризму.

5. Структурована і постійно діюча система управління ризиками. Регулювання НБУ у цій сфері віддзеркалює найкращі міжнародні напрацювання, але дуже важливою є також практика конкурентного діалогу між кредитними аналітиками бізнес-підрозділів і ризик-менеджменту. Кредитний комітет в такому випадку є справжнім арбітром, який вислуховує обидві сторони і приймає прозоре рішення на основі аргументів сторін, або допомагає знайти компроміс.

6. Незалежний аудит. Служба аудиту має два рівні: локальний департамент аудиту звітує Правлінню банку, а регулярні місії аудиту з боку акціонерів надають звіти Наглядовій раді. Місії аудиту включають комунікацію про ціль спільно вдосконалювати якість бізнесу.

Таким чином система управління банків з іноземним капіталом фактично відповідає критеріям «анти-крихкості», які сформулював Насім Ніколас Тайєб у книзі з такою ж назвою: створений на засадах самофінансування, якісного управління, прозорості і постійної адаптації до ринкових умов, бізнес фактично не потребує специфічних анти-кризових заходів.

### *Цитування*

1. Огляд банківського сектору, серпень 2024 року [Електронне видання] : щоквартальна звітність / Національний банк України // Офіційний сайт НБУ – 2024.
2. Інформаційна довідка щодо ринків капіталу України протягом січня-серпня 2024 року [Електронне видання] : щомісячна звітність / Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку // Офіційний сайт НКЦПФР – 2024.
3. Directive (EU) 2015/849 on the prevention of the use of the financial system for the purposes of money laundering or terrorist financing / European Parliament and Council – 2015 (Офіційний сайт) – Посилання: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2015/849/oj/eng>